2.6.1 Le plenum (15-25 personnes, ou plus)

Sa principale utilité est de permettre de *donner des informations ou des consignes à tous les participants simultanément*, mais cette formule est aussi nécessaire pour *prendre une décision* : c'est la totalité du groupe, quelle que soit sa taille, qui statue sur les propositions en dernier ressort. C'est aussi le lieu de *la mise en commun* du travail des groupes restreints ou des petits groupes; toute séance débute par un temps en plénum : c'est ici que l'animateur accueille les participants, situe la démarche, donne les consignes... Forme utilisée pour des conférences ou des exposés.

Limites :
- *souvent bruyant, le plénum nécessite un certain formalisme dans son animation.*
- *les débats y sont souvent plus superficiels qu'en groupe restreint ou en petit groupe. Ils sont donc souvent considérés comme frustrants.*

2.6.2 Le groupe restreint (6-14 personnes)

D'une manière générale, c'est le groupe idéal. Il est assez grand pour *permettre des interactions riches et rendre le travail intéressant*. Sa taille permet d'arriver rapidement à des prises de décisions.

Limites :
- *les rôles "parasites" (chahuteur, agressif, dominateur...) sont plus perturbateurs, vu le nombre restreint de participants.*

2.6.3 Le petit groupe/ le carrefour (3-5 personnes)

Le principal avantage du petit groupe est *l'efficacité qui lui est liée*, qu'il s'agisse de la production d'un document ou de la recherche de solutions ou encore la discussion sur un thème; le nombre restreint de participants *permet d'aboutir rapidement tout en offrant à chacun la possibilité de s'exprimer*. Il s'agit là d'un autre avantage de cette formule : donner la parole aux "muets" et aux timides dans un cadre plus accueillant et plus facile (psychologiquement) qu'en plus grand groupe.

La formule du petit groupe ou du carrefour est utilisée pour mettre un grand groupe au travail sur des aspect différents d'un même thème (répartition des tâches); cela nécessite alors d'envisager une synthèse des résultats de chaque carrefour.

Limites :
- *la mise en commun est souvent fastidieuse si on ne donne pas au petit groupe des consignes précises sur ce qu'on attend.*
- *les participants confondent souvent synthèse des résultats et résumé du contenu des discussions au sein du petit groupe.*
- *il faut nommer des "secrétaires" dans les petits groupes.*

- il peut en résulter une perte de temps dûe à la mise en route et aux éventuels déplacements (si on a plusieurs locaux à disposition).

TRAVAILLER EN GROUPE : LE CARREFOUR !
DANS 2 MINUTES, ON SE RETROUVE TOUS EN PLENUM !
COMMENÇONS PAR NOUS PRÉSENTER !
QUI FAIT LE SECRÉTAIRE ?
ET MOI, JE VAIS OÙ ?
GROUPE N° 1
GROUPE N° 2
AU FAIT, QUELLE EST LA QUESTION À DÉBATTRE ?
PLOU

2.6.4 Le travail individuel

Cette formule est utile pour *favoriser la réflexion personnelle* avant une discussion en grand groupe ou pour mener une recherche personnelle. Son grand avantage en groupe est de permettre à chacun de rassembler ses propres idées sur un sujet qui sera traité ensuite.

Limites :
- cette formule exclut la richesse issue des interactions en groupe si elle est utilisée seule.
- dans le cas d'une recherche personnelle, la mise en commun prend du temps et il faut lutter pour qu'elle ne tourne pas en conférence...

Ces différentes formules peuvent bien évidemment être combinées, selon l'objectif de la rencontre et le nombre de participants : on commence par un plénum pour introduire le sujet et donner des consignes et l'on organise des petits groupes qui travailleront sur un aspect précis; on reviendra en plénum pour la synthèse des petits groupes et pour prendre une décision...

Nous retenons ici que le travail en groupe, pour être efficace et porteur de fruits, peut s'effectuer :

- soit en plenum
- soit en groupe restreint
- soit en petit groupe ou en commission
- soit individuellement de manière préalable.

POUR ALLER PLUS LOIN

2.7 Le contrat de confiance

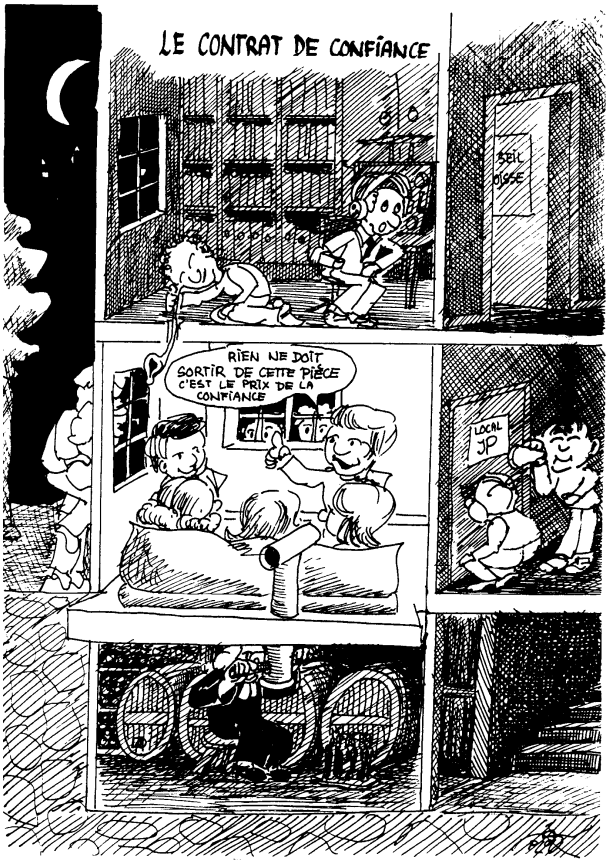
Plusieurs des jeux proposés dans cet ouvrage donnent aux participants l'occasion de dire d'eux des choses fortes et parfois personnelles, de se livrer aux autres. De même, lors de temps de partage au sein d'un groupe, chacun est appelé à donner son avis, donc à se livrer aux autres, à prendre position, à se découvrir.

Il est alors absolument nécessaire que chacun puisse le faire dans un climat serein, libéré de tout jugement de valeurs; un moyen d'y arriver est le contrat de confiance.
Ce dernier consiste à faire adopter par le groupe la règle suivante :

> tout ce qui est dit au sein de ce groupe n'en sort pas ;
> cela fait partie de la mémoire du groupe.

En acceptant ce contrat, chaque participant confirme qu'il fait confiance au groupe et que ce dernier peut lui faire confiance. Il est bon de rappeler cette règle de temps en temps, notamment lorsque le groupe vit des moments de partage intense.

A relever encore que le groupe peut donner son accord pour que certaines informations soient divulguées; mais son accord est indispensable et il peut préciser auprès de qui ces informations peuvent être dites.



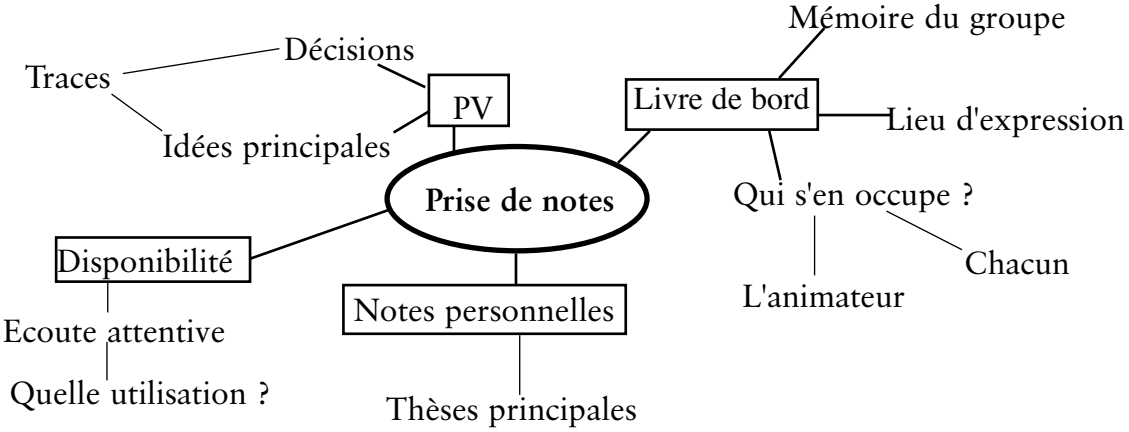
2.8 Livre de bord, PV, prise de notes

De même qu'un capitaine de navire tient un livre de bord mentionnant les faits importants de chaque jour de mer, il peut être utile à l'animateur de tenir *un livre de bord* du groupe avec lequel il travaille.
La fonction du livre de bord est d'être *la mémoire du groupe* : événements importants, décisions prises, animations réalisées, problèmes soulevés y seront reportés soit par le responsable du groupe, soit par les participants eux-mêmes. En ce dernier cas, le livre de bord devient aussi un lieu d'expression du groupe. L'animateur peut en tenir un pour son propre compte, pour mesurer l'avancement du groupe sur une certaine période...

Le procès verbal (PV) des séances du groupe a pour fonction de rappeler les décisions prises ou les grandes lignes des débats; il est distribué à l'ensemble des membres et doit être considéré comme un outil de travail (et non comme un outil d'expression).
La rédaction du PV peut être confiée de façon permanente à un participant nommé secrétaire de séance, ou en tournus à chacun des participants. Il est préférable que l'animateur de la rencontre ou du débat ne soit pas en même temps secrétaire de séance...
Le PV n'a pas besoin d'être long et de reporter de manière scolaire la totalité des interventions : il doit comporter les éléments importants des débats et les décisions adoptées, de manière à contrer les éventuelles contestations ultérieures et à servir de base de travail pour la séance suivante.

La prise de note n'est pas réservée au seul secrétaire de séance ! Il s'agit aussi d'un outil de mémorisation personnelle. Il est à remarquer que des mots-clés, des phrases courtes et percutantes sont souvent plus utiles à cet effet que des notes linéaires (phrases entières retranscrites). En effet, faire la copie textuelle des débats ou d'un exposé nécessite une attention soutenue, toute concentrée sur la rédaction au détriment de la compréhension : on copie, on transcrit sans avoir le temps de comprendre...
Par contre, si l'on s'astreint à écouter et comprendre ce qui est dit, on ne notera que ce qui nous paraît essentiel, ce qui nous intéresse ou nous paraît utile.

Par exemple :



Ou tout autre type de schéma que vous inventerez !
Par ailleurs, il n'est pas inutile de rappeler que la mise par écrit sur *un tableau* (panneau de papier ou tableau noir) au cours de la séance contribue aussi à la mémorisation par les participants.

P.V ET PRISES DE NOTES
JE SAIS QUE LE PV N'A PAS BESOIN D'ÊTRE LONG MAIS TOUT DE MÊME !
POUR UNE FOIS QUE JE M'ÉTAIS SURPASSÉ EN CONCISION.
Ciao !
PV du 6 Août

2.9 Ecoute active

Lorsqu'un participant prend la parole pour faire part au groupe de son opinion, la réaction la plus spontanée et la plus répandue est de vouloir intervenir de suite, avant même qu'il ait terminé son intervention; cela est d'autant plus fort quand ce qu'il dit entre en contradiction avec nos propres convictions, ou possède un caractère choquant.

Bien sûr, ce n'est pas sous prétexte de dynamique de groupe qu'il faut laisser dire n'importe quoi ! De plus, des interventions intempestives nuisent à une bonne communication et à une bonne écoute au sein du groupe.

Cependant, il y a un temps pour tout et si nous professons le droit à la parole et la liberté d'opinion pour tous, il ne serait pas logique de vouloir y mettre des restrictions lorsque cela nous arrange.

L'ECOUTE ACTIVE

Louis TIMBAL-DUCLAUX [5] a repéré dix raisons principales à ce besoin irrépressible d'intervenir tout de suite :

1) *le besoin de rectifier les erreurs* :	la discussion risque de se cristalliser sur ce point au détriment du problème de fond.
2) *se protéger de l'affectif* :	on supporte généralement mal, dans un groupe, tout ce qui ressort de la colère, de la séduction, de la peur, de l'aggressivité...
3) *donner des conseils personnels* :	c'est rarement ce que l'interlocuteur cherche et cela bloque la discussion.
4) *dicter des solutions* :	pour aller plus vite, on donne "sa" solution au problème... et on n'écoute pas jusqu'au bout la personne.
5) *porter des jugements* :	au nom de certaines valeurs ou d'une morale, nous nous plaçons en juges et dévalorisons ainsi notre interlocuteur. Il se sent infériorisé et a de la peine à poursuivre son intervention.
6) *laisser libre cours à sa curiosité* :	on interromp l'interlocuteur pour le lancer sur des détails ou des sujets annexes... et il risque de s'y perdre !
7) *se rappeler des souvenirs* :	ce qui est dit nous rappelle des souvenirs et nous en profitons pour les raconter... au détriment de l'interlocuteur.
8) *émettre des diagnostics* :	par le biais d'une "analyse sauvage", on démontre les tenants et les aboutissants, les raisons cachées, les non-dits... ce qui ne manque pas de créer des blocages lorsque c'est fait de manière péremptoire : "moi, je sais...".
9) *noyer le problème dans les bons sentiments*	on veut apaiser l'atmosphère, on se veut conciliant, réconfortant... tout en noyant le problème : ni vu ni connu, tout va bien !

5 *Louis TIMBAL-DUCLAUX, "les réunions avant, pendant, après", Retz, Paris, 1989*

10) *présenter notre point de vue* : il nous tarde de dire, nous aussi, notre point de vue. L'interlocuteur ainsi interrompu peut ne pas bien nous écouter et prendre ce point de vue pour une contradiction...

Ainsi que le fait remarquer L. TIMBAL-DUCLAUX, ces réactions peuvent être tout à fait justifiées; leur seul tort est d'être *prématurées* et par là même, de mettre en danger la communication et l'écoute.

Il propose alors trois attitudes permettant *une écoute active*, c'est-à-dire participative et attentive :

- *savoir garder le silence :* *laisser l'interlocuteur aller jusqu'au bout, quoi qu'il dise.*

- *être tolérant :* *rester neutre, ne pas montrer son agacement ou son étonnement si l'interlocuteur se contredit ou s'il est illogique.*

- *se montrer bienveillant :* *écouter avec un intérêt véritable; montrer qu'on écoute attentivement et qu'on veut comprendre notre interlocuteur.*

En ce qui concerne ce dernier point, notre attitude est primordiale : un regard fuyant, un corps qui bouge sans arrêt, des doigts qui tapotent sur une table, etc, sont autant de signes de notre désintérêt, de notre agacement ou de notre ennui. Il est alors important, pour signifier à notre interlocuteur qu'on l'écoute réellement, de le regarder, d'être tourné vers lui dans une attitude d'écoute.

> *"Les hommes qui disent quelque chose ne sont pas très nombreux.*
> *Ceux qui écoutent sont encore plus rares"*
> *ZUNDER* [6]

PORTER, psycho-sociologue américain, a défini sept types d'attitudes permettant à l'allocuté (=celui qui reçoit une communication) de répondre activement à son interlocuteur [7]. *Elles sont classées de la plus directive à la moins directive* (il est encore à signaler que PORTER les avaient étudiées dans le cadre de la relation duale, notamment dans des situations d'interview) :

6 *Cité dans A. COQUERET, Op. Cit. p.29*

7 *Cité dans Didier ANZIEU, "La dynamique des groupes restreints", PUF, Paris, 1968 , p.279 et dans L.TIMBAL-DUCLAUX, Op. Cit.*

Attitude	Contenu	Limites
1) *suggestion plus ou moins accentuée*	tendance à indiquer à l'autre ce qu'il faut qu'il fasse; on lui propose un modèle de comportement avec plus ou moins de contraintes.	Inadaptation de la suggestion au problème. Déresponsabilisation. Une solution trouvée par l'intéressé sera toujours plus adaptée.
2) *évaluation*	tendance à porter un jugement de valeur sur l'intervention de l'autre, de manière implicite ou explicite.	Liée à un système de valeurs différent que celui de l'intéressé. Implique une sensation d'inégalité et d'infériorisation.
3) *aide*	tendance à fournir à l'autre des possibilités supplémentaires d'atteindre ses objectifs, sans aucune nuance de suggestion.	Dépendance
4) *soutien affectif*	tendance à vouloir comprendre l'autre, si ce n'est n'est pouvoir l'approuver; "caresse affective" visant à le rassurer. On lui indique ce qu'il peut éprouver ("il est normal que"...).	Relativisation de la dimension affective par la dédramatisation. Peut provoquer le refus d'être pris en pitié, ou au contraire la dépendance de l'autre. Peut induire un sentiment de culpabilité (suis-je normal ?)
5) *complément d'information*	recherche d'information pure (enquête), ou d'une opinion sur les informations disponibles (sondage), ou encore d'une précision sur les sentiments vécus (exploration).	Focalisation sur un aspect spécifique. Peut tourner à l'interrogatoire en règle.

Attitude	Contenu	Limites
6) *interprétation*	tendance à mettre à jour les non-dits, les idées exprimées en dévoilant ce qui est caché (causes profondes, raisons non formulées, motifs inavoués).	Danger de déformation,de traduction tendancieuse. Exige une grande compétence de la part de l'interviewer. L'interprétation n'est jamais neutre...
7) *compréhension*	réexprime le plus fidèlement possible ce qui a été dit, en respectant la manière dont l'autre ressent ce qu'il vit.	La reformulation nécessite une certaine maîtrise...

Cette dernière attitude est à l'opposé de l'interprétation : elle correspond à ce que ROGERS appelle *l'empathie** (="la capacité de s'immerger dans le monde subjectif d'autrui et de participer à son expérience dans toute la mesure où la communication verbale et non verbale le permettent"). La *reformulation* est l'outil principal de cette attitude : elle consiste à redire ce qui vient d'être dit, de manière plus concise et plus explicite : ce qui est dit explicitement (le contenu), ce qui est dit implicitement (derrière les mots) et ce qui est exprimé de manière non-verbale (l'attitude, le comportement, le sentiment dominant).
Tout cela sans jugement et de manière à ce que la personne se reconnaisse vraiment dans cette reformulation.
Il ne suffit donc pas de répéter mot à mot ce qui a été dit : c'est le fond qui est important, pas la forme...

A propos de cette dernière attitude, relevons qu'elle suppose une bonne maîtrise de soi pour permettre une réelle reformulation des propos d'autrui; en effet, cette attitude n'est pas naturelle et demande un certain effort sur soi pour s'ouvrir totalement à l'autre, en s'oubliant soi-même. Cette attitude permet à l'interlocuteur de corriger ou de compléter ce qu'il a dit, et lui permet de se rendre compte s'il a été bien compris.

Il faut toutefois veiller à ne reformuler les interventions que lorsque cela est nécessaire, sinon cette attitude devient rapidement agaçante; à l'animateur de sentir cette nécessité en fonction des enjeux, du contenu de l'intervention et de l'attention du groupe.

Nous avons évoqué les attitudes diverses, à bon escient (attitudes selon PORTER) ou à mauvais escient (attitudes spontanées), des participants. Nous pou-

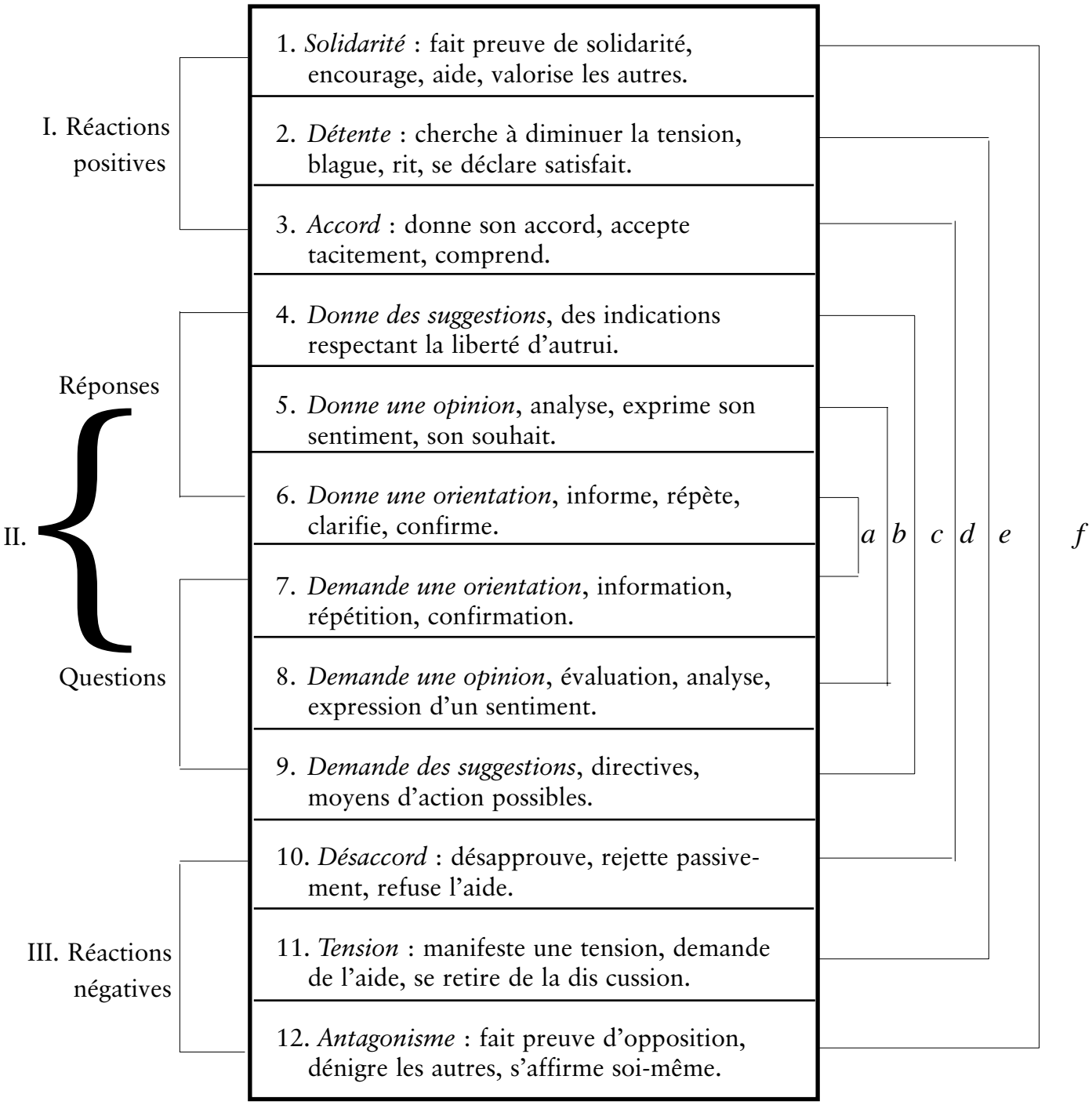
vons encore aller plus loin en tentant de mesurer non plus l'écoute des participants ou de l'animateur, mais celle du groupe lui-même, c'est-à-dire *le niveau de participation* atteint dans le groupe.

R.F. BALES a construit la grille d'analyse des interactions au sein d'un groupe de discussion que nous reproduisons ci-après[8] . Bien qu'abandonnée ultérieurement par son auteur, cette grille conserve une utilité pédagogique et présente un certain intérêt pour le responsable qui souhaite mieux comprendre les interactions au sein de son groupe lors des discussions ou des prises de décision.

Dans sa pratique, BALES a relevé douze catégories d'intervention qu'il a classées en trois zones et six types de problèmes, permettant de "lire" le comportement de l'émetteur de chaque communication.Cette méthode permet de compter le nombre d'interventions et leur "qualité" (catégorie), de percevoir l'évolution des attitudes au cours du temps, et de caractériser chacune des interventions. Nous présentons ici le concept de cette grille que le lecteur trouvera dans la section 6, "grilles d'évaluation".

8 *Cité dans D. ANZIEU, Op. Cit. p.136*

GRILLE DE BALES


I. Réactions positives
Réponses
II.
Questions
III. Réactions négatives
1. *Solidarité* : fait preuve de solidarité, encourage, aide, valorise les autres.
2. *Détente* : cherche à diminuer la tension, blague, rit, se déclare satisfait.
3. *Accord* : donne son accord, accepte tacitement, comprend.
4. *Donne des suggestions*, des indications respectant la liberté d'autrui.
5. *Donne une opinion*, analyse, exprime son sentiment, son souhait.
6. *Donne une orientation*, informe, répète, clarifie, confirme.
7. *Demande une orientation*, information, répétition, confirmation.
8. *Demande une opinion*, évaluation, analyse, expression d'un sentiment.
9. *Demande des suggestions*, directives, moyens d'action possibles.
10. *Désaccord* : désapprouve, rejette passivement, refuse l'aide.
11. *Tension* : manifeste une tension, demande de l'aide, se retire de la dis cussion.
12. *Antagonisme* : fait preuve d'opposition, dénigre les autres, s'affirme soi-même.
a b c d e f

a Problèmes de communication
b « d'évaluation
c « d'influence
d Problèmes de décision
e « de tension
f « d'intégration

I. Zone socio-émotionnelle positive
II. Zone neutre de la tâche
III. Zone socio-émotionnelle négative

2.10 Gestion des conflits

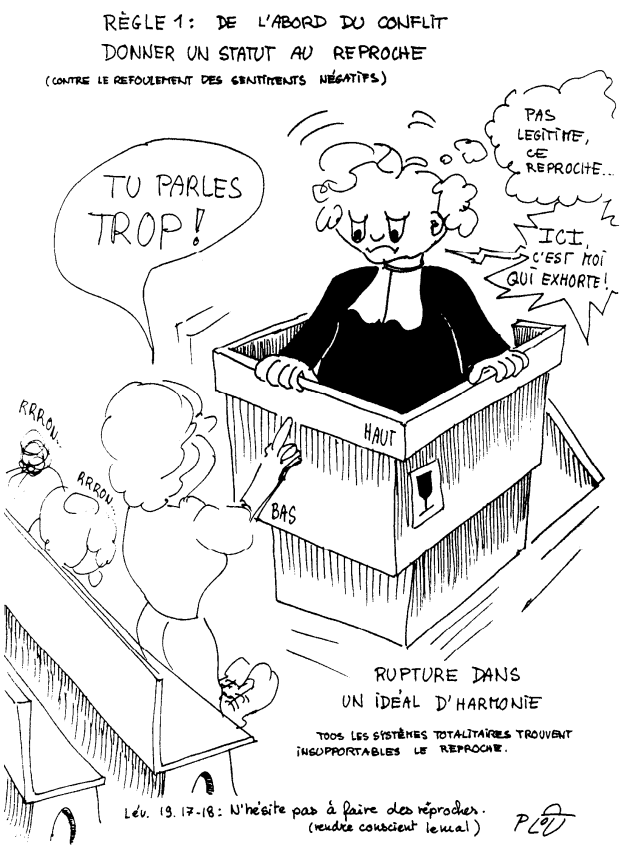
Ainsi que nous le disions en 2.4.1, tout groupe est traversé par des crises, plus ou moins importantes et plus ou moins durables. Il arrive toutefois que certaines crises débouchent sur des conflits, ouverts ou larvés, et donnent passablement de sueurs froides aux responsables de groupes.

Dans le chapitre précité, nous avons donné l'étymologie grecque du mot "crise", mettant en évidence l'idée d'un choix à opérer. Nous complétons maintenant cette compréhension par la traduction de l'idéogramme* du même mot en chinois : en effet, l'idée de crise se traduit par *"danger"* + *"occasion favorable"*, ce qui exprime bien la tension et le choix qui lui est lié. Il y a en même temps menace sur l'équilibre relationnel **ET** chance de changement...
Et si une crise dure, c'est peut-être que l'on s'accroche au pôle "danger" ou qu'on n'a pu saisir "l'occasion favorable"...

Quant au conflit, il exprime avant tout *une divergence de "vision du monde", de construction de la réalité;* en chinois, son idéogramme se traduit par *"le créateur, le ciel"* + *"l'insondable, l'eau"*, soit deux concepts opposés...

Pour l'animateur d'un groupe, gérer un conflit consiste donc à rétablir la communication entre deux parties divergentes et à permettre au groupe, et aux protagonistes, de saisir l'occasion d'un changement.

Cependant, cela est plus facile à dire qu'à faire !


RÈGLE 1: DE L'ABORD DU CONFLIT
DONNER UN STATUT AU REPROCHE
(CONTRE LE REFOULEMENT DES SENTIMENTS NÉGATIFS)
TU PARLES TROP !
PAS LÉGITIME, CE REPROCHE...
ICI, C'EST MOI QUI EXHORTE !
RRROU
ARROU
HAUT
BAS
RUPTURE DANS UN IDÉAL D'HARMONIE
TOUS LES SYSTÈMES TOTALITAIRES TROUVENT INSUPPORTABLES LE REPROCHE.
Lév. 19. 17-18: N'hésite pas à faire des reproches. (rendre conscient le mal)
PLOU

Sans revenir en détail sur les causes des crises, rappelons que l'agressivité au sein d'un groupe se développe essentiellement :

"a) quand celui qui dirige décide sans consulter d'abord, sans expliquer ensuite
b) quand les participants ne cherchent pas suffisamment à se faire entendre les uns des autres
c) quand le groupe n'arrive pas à entreprendre les actions souhaitées." [9]

En résumé, *l'agressivité naît d'une (ou plusieurs) frustration(s).*

Permettre à ces frustrations de s'exprimer de manière non violente et si possible constructive sera l'une des tâches de l'animateur. Tout d'abord en (re)nouant le dialogue avec le groupe si l'agressivité est tournée contre lui-même, en permettant au dialogue de s'installer entre les protagonistes si le conflit concerne des membres entre eux.

Il doit faciliter *la confrontation* (="mettre face à face") au détriment de l'affrontement (="taper sur le front, insulter"). Le conflit n'est rien d'autre qu'un affrontement qui vit sur l'escalade réciproque : chacun argumente contre l'autre, qui se justifie en argumentant sur l'autre, qui se justifie, etc. C'est la guerre, la violence des mots (ou pire...), c'est à qui dira le dernier mot.
L'animateur doit donc rompre cette spirale infernale ("le tu qui tue") et ramener les protagonistes face à face, les amener à dire "JE", c'est-à-dire à se situer et à dire une parole authentique. A partir de là, le calme revenu, on peut envisager de s'écouter (cf. écoute active).

Paul WATZLAWICK, psychothérapeute et auteur de nombreux ouvrages sur la communication, considère quatre pistes pour sortir d'une crise :

a) **la co-évolution** : évoluer ensemble, et non l'un contre l'autre.
b) **le recadrage** : sortir du cadre de réflexion habituel pour examiner le problème selon un autre point de vue; se décentrer.
c) **la métacommunication*** : proposer de réfléchir ensemble sur ce que nous disons, et non comment nous le disons ("quand je dis cela, qu'est-ce que je veux en fait dire ?")
d) **adopter la position basse** : pour aider à dépasser la situation conflictuelle, se placer en position basse par rapport à l'autre (ce qui est en fait une position de "puissance" !). En effet, le conflit débouche systématiquement sur une situation de dominant/dominé; prendre la position basse, c'est accepter de se placer volontairement en situation de dominé, ce qui coupe les effets à celui qui estime devoir se situer en position dominante (puisqu'il n'a plus à lutter pour dominer...).

[9] *D. ANZIEU, Op.Cit., p.318*

Outre les quatre pistes proposées par WATZLAWICK, voici quelques points d'attention destinés à l'animateur qui est confronté à un conflit :

- *Ne jamais prendre parti pour l'un ou l'autre des protagonistes, de manière à préserver son rôle de neutralité, nécessaire pour rétablir le dialogue.*
- *Rester calme autant que faire se peut : l'énervement est contagieux !*
- *Si le conflit est très violent ou n'a rien à voir avec l'objet de la rencontre, demander aux personnes concernées de se retirer pour règler leur différent.*
- *Si le conflit entre deux personnes a trait au groupe et à son fonctionnement, renvoyer les protagonistes devant le groupe : "qu'avez-vous à dire au groupe ?" Eventuellement, demander à un observateur neutre de participer à la rencontre.*
- *Si le conflit met en danger l'intégrité physique de quiconque, ne pas hésiter à s'interposer et à faire prévenir l'extérieur.*
- *Bien évidemment, dans la mesure du possible, interrompre l'escalade le plus tôt possible (cf. WATZLAWICK, ci-dessus); repérer les conflits et les rendre apparents au groupe immédiatement contribue à éviter bien des tensions ultérieures. A cet effet, l'humour est un outil précieux...*

2.11 Rôles dans un groupe

Selon K. BENNE et P. SHEATS[10] , un groupe s'organise en différenciant certaines fonctions en son sein (leadership, régulation...); pour assurer ces fonctions, les membres du groupe sont appelés *à jouer les rôles correspondants* (cf. 2.5.2). Ainsi, le rôle dépend-il d'une fonction déterminée au sein du groupe **ET** de la personnalité de celui qui le tient. Parler du rôle de quelqu'un revient à parler de la fonction qu'il a rempli, ou non.

Les auteurs précités ont classé les rôles joués dans un groupe en trois catégories de fonctions :

I. Ceux qui favorisent l'activité du groupe par rapport à ses buts
II. Ceux qui forment, maintiennent ou renforcent la cohésion du groupe
III. Ceux qui font obstacle aux fonctions précédentes

I. Rôles centrés sur la tâche (progression du groupe)

1) *Stimuler le groupe* :	apporter des idées, des suggestions, proposer une méthode de travail.
2) *Rechercher des informations* :	clarifier les suggestions, les propositions en fonction de leur pertinence; rechercher des faits en relation avec le problème traité.
3) *Rechercher des opinions* :	demander l'avis des autres (qu'en pensent-ils ?).

10 *Cité dans D. ANZIEU, Op. Cit., p.370-372*

4) *Apporter des informations* : en lien direct avec ses propres compétences ou son expérience personnelle.
5) *Donner son opinion personnelle*
6) *Reformuler* : redire avec d'autres mots les propositions, les suggestions, les opinions.
7) *Clarifier et coordonner les idées, les propositions, les activités.*
8) *Orienter le groupe* : faire prendre conscience au groupe de la direction qu'il prend.
9) *Procéder à l'évaluation de ce que fait le groupe par rapport à certaines normes acceptées par lui.*
10) *Rôle d'activiste* : pousser le groupe à décider, à agir.
11) *Rôle d'intendance* : s'occuper des aspects matériels nécessaires à la tâche (chaises, tables, lumière, papier, documents, etc).
12) *Rôle de secrétaire* : prise de notes, rédaction des PV, mémoire collective.

II. Rôles de maintien de la cohésion (entretien du groupe)

1) *Celui qui encourage les autres* : complimente, approuve, adhère aux propositions; accepte le point de vue d'autrui.
2) *Celui qui cherche à rétablir l'harmonie entre les participants* : tente de réduire les divergences et les désaccords, à calmer les esprits.
3) *Celui qui favorise les compromis* : cherche un terrain d'entente lors des conflits où ses idées sont en cause. Admet ses erreurs, abandonne un argument, tempère sa position pour rétablir la cohésion.
4) *Celui qui sert de relais* : facilite la participation des "muets", canalise les bavards, propose des temps de parole; veille à maintenir les canaux de communication ouverts.
5) *Celui qui formule les normes du groupe* : indique et rappelle les objectifs que doit atteindre le groupe.
6) *Celui qui observe et commente* : observe le groupe dans son fonctionnement et en fait part; reste en retrait.
7) *Celui qui aquiesce* : volontairement ou passivement, accepte toujours les décisions du groupe.

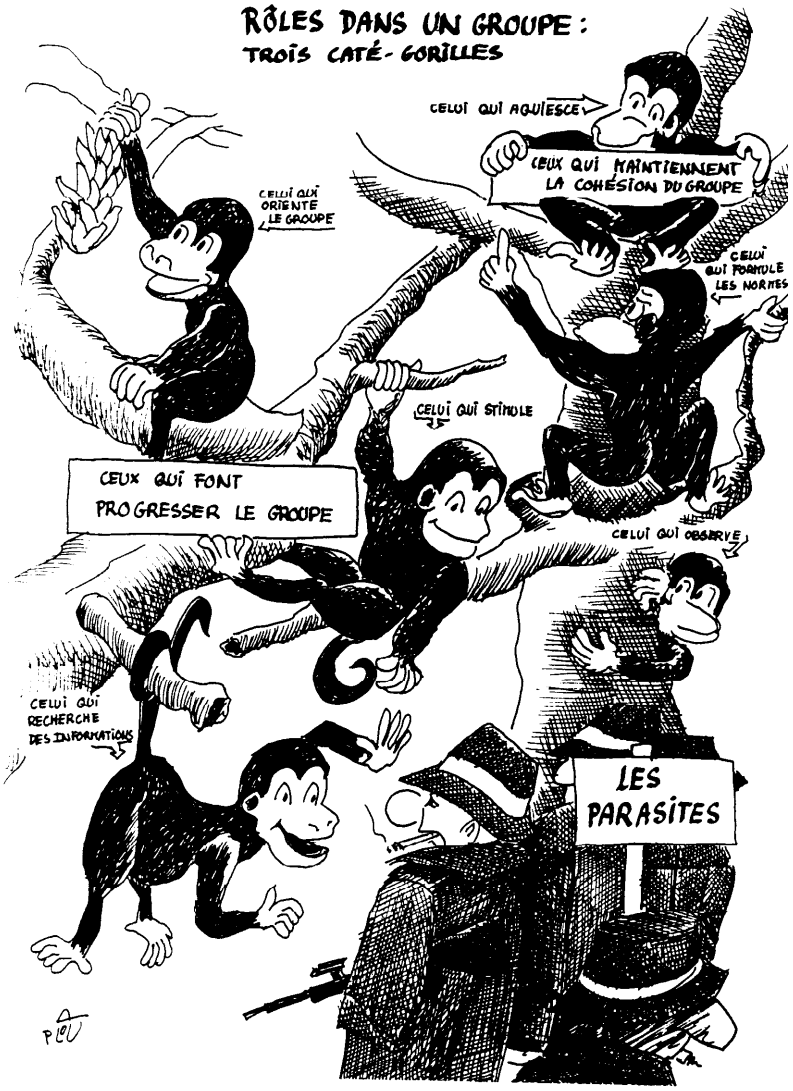
III. Besoins individuels et rôles "parasites"

1) *L'agressif* :	déprécie les autres quand à leur valeur, leurs actes ou leurs sentiments; attaque le groupe ou son travail, est jaloux des propositions des autres.
2) *Le freineur* :	systématiquement "contre" tout, sans raison; tente de revenir sur les décisions acquises ou les problèmes réglés.
3) *L'intéressant* :	se vante, cherche à attirer l'attention sur lui, parle de ses exploits personnels, lutte pour ne pas être placé dans une position qu'il estime inférieure.
4) *Celui qui prend le groupe pour un tribunal:*	profite du public pour exprimer ses idées, ses sentiments sans rapport avec le groupe.
5) *Le "négateur"* :	plaisante sans cesse et ne montre pas d'intérêt pour le groupe; son implication est presque nulle et il peut devenir cynique...
6) *Le dominateur* :	cherche à prendre le pouvoir, ou à manipuler le groupe, ou certains membres; il peut les flatter ou leur donner des ordres. Il interromp les autres et tente d'obtenir un statut supérieur.
7) *Le battu d'avance* :	cherche de l'aide et la sympathie des autres en parlant de son insécurité, de ses états d'âme confus, en se dépréciant.
8) *L'avocat d'intérêts particuliers* :	défenseur de la "mère de famille", de la "petite propriété", de "la veuve et de l'orphelin", de tout ce qui est en fait sans rapport avec le groupe... Riche en préjugés, il déforme à travers eux les opinions des autres.

Comme petit excercice, vous pouvez essayer de vous situer le plus objectivement possible : "comment suis-je lorsque je suis dans un groupe ?"...

Il est évident que cette typologie concerne tous les participants et pas seulement l'animateur !

Mentionnons encore que les rôles ne sont pas fixes et que chacun peut être appelé, consciemment ou non, à changer de rôle au cours de son existence. Les circonstances ou le vécu personnel influencent cette évolution des rôles.

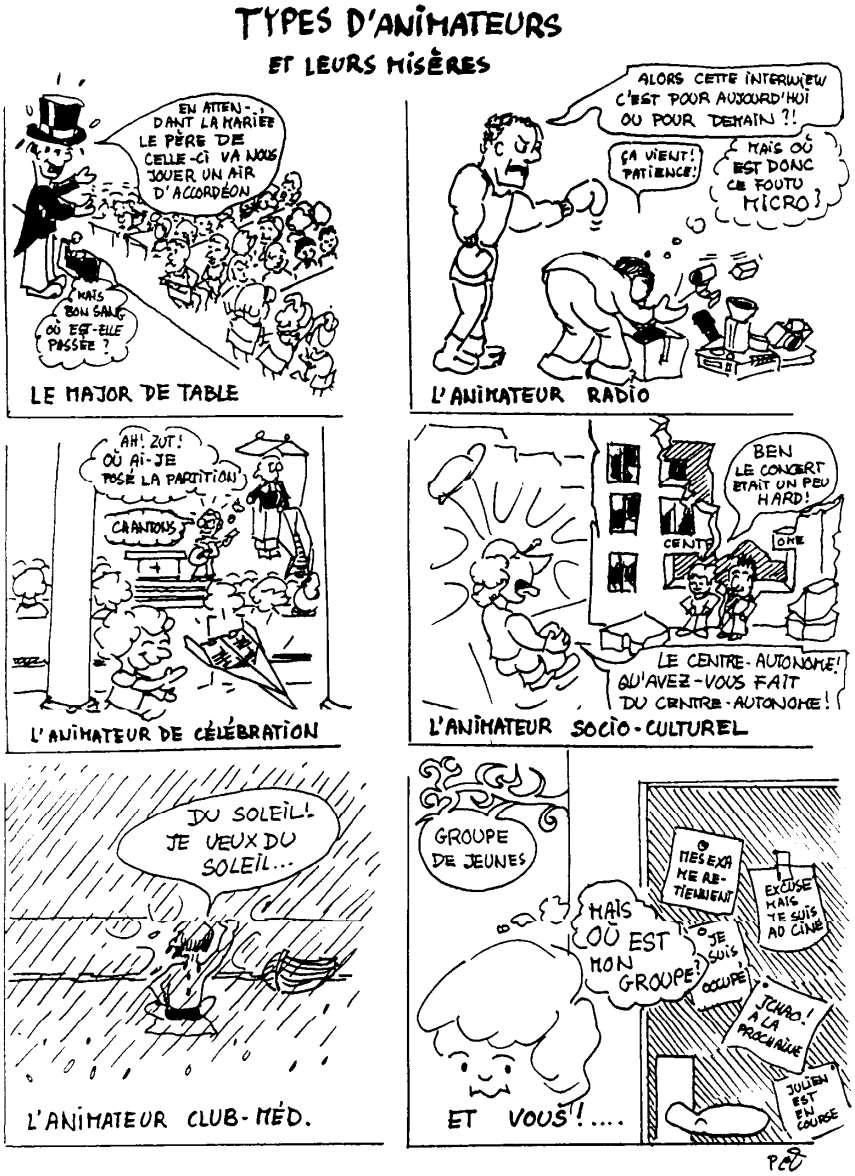


3. L'ANIMATEUR

3.1 Types d'animateurs

Le terme "animateur" est utilisé à bien des "sauces" différentes ! De l'animateur de mariage (en fait, le major de table) à l'animateur de radio (en fait, le speaker), en passant par l'animateur de célébration et l'animateur socio-culturel ou encore le gentil animateur du Club Méditerranée, il y a le choix. Le terme reste toujours le même, mais recouvre des réalités bien différentes.

L'animateur qui nous intéresse est *l'animateur de groupe*, celui qui a la responsabilité d'une petite équipe (ou de plusieurs) ou d'un mouvement; bref, l'animateur dont nous parlons, c'est vous !


TYPES D'ANIMATEURS
ET LEURS MISÈRES
EN ATTENDANT LA MARIÉE LE PÈRE DE CELLE-CI VA NOUS JOUER UN AIR D'ACCORDÉON
MAIS BON SANG OÙ EST-ELLE PASSÉE ?
LE MAJOR DE TABLE
ALORS CETTE INTERVIEW C'EST POUR AUJOURD'HUI OU POUR DEMAIN ?!
ÇA VIENT! PATIENCE!
MAIS OÙ EST DONC CE FOUTU MICRO !
L'ANIMATEUR RADIO
AH! ZUT! OÙ AI-JE POSÉ LA PARTITION
CHANTONS
L'ANIMATEUR DE CÉLÉBRATION
BEN LE CONCERT ÉTAIT UN PEU HARD!
CENTRE
LOGUE
LE CENTRE-AUTONOME! QU'AVEZ-VOUS FAIT DU CENTRE-AUTONOME!
L'ANIMATEUR SOCIO-CULTUREL
DU SOLEIL! JE VEUX DU SOLEIL...
L'ANIMATEUR CLUB-MÉD.
GROUPE DE JEUNES
MES EXAMENS RETIENNENT
EXCUSE MAIS JE SUIS AU CINÉ
MAIS OÙ EST MON GROUPE?
JE SUIS OCCUPÉ!
TCHAO! À LA PROCHAINE
JULIEN EST EN COURSE
ET VOUS!....

L'animateur que vous êtes travaille donc essentiellement avec des groupes de jeunes ou d'enfants : on parle alors généralement *d'animation socio-éducative* pour qualifier votre action.

L'animation socio-éducative appartient à un secteur plus vaste que l'on appelle *l'animation socio-culturelle*, qui vise à "mobiliser des individus, des groupes, des collectivités en vue de la réappropriation des divers aspects de leur vie quotidienne"[11]. Il s'agit donc de travailler avec les individus ou les groupes pour qu'ils deviennent acteurs dans leur milieu et acquièrent la maîtrise des réalités de leur vie quotidienne: on parle en termes de responsabilisation, d'autonomisation*, mais aussi de "démocratie locale".
A ce titre, tant l'animation socio-éducative que l'animation socio-culturelle participent à ce qu'on appelle *l'éducation permanente*.
Ainsi, votre engagement au sein de votre Eglise en tant qu'animateur de groupe s'inscrit-il dans une perspective d'éducation permanente...

Il nous semblait important de situer ici votre action dans un contexte plus large, celui de l'action sociale.

3.2 Fonctions de l'animateur

D'une manière générale, on attribue trois fonctions principales à l'animateur :

il est
- analyste/concepteur
- médiateur
- organisateur.

L'animateur est entendu ici comme "l'animateur socio-culturel" tel que défini en 3.1. Toutefois, l'animateur de groupe remplit lui aussi ces trois fonctions, à son niveau et dans le cadre de ses activités spécifiques.
Nous allons brièvement décrire ces trois fonctions principales.

3.2.1 Analyste/concepteur

L'animateur porte un regard critique sur la réalité afin de mieux comprendre les enjeux de cette dernière et de décoder les demandes qui apparaissent derrière des situations de conflit ou d'insatisfaction (analyse). Il conçoit des projets d'action en tenant compte de cette réalité dans le but d'opérer un changement, une modification de la situation de départ (conception).
Par ailleurs, il évalue régulièrement son action.

3.2.2 Médiateur

L'animateur favorise la communication, l'information entre les individus, mais aussi entre partenaires institutionnels (les jeunes et le conseil de paroisse, par exemple).

11 *"Animation socio-culturelle, quelles formations pour quelles pratiques", CESASC, 1990, p.15*

Il favorise la participation et l'appropriation des projets par les personnes concernées.
En outre, il favorise la négociation entre partenaires.

3.2.3 Organisateur

L'animateur programme l'action sur une durée (planification) et recherche les ressources nécessaires à sa réalisation (finances, intervenants...). Il organise le travail concret en mettant sur pied des équipes de collaborateurs et en coordonnant leur travail. Il veille au bon déroulement du projet.

Sous ces définitions théoriques de l'animateur se cachent des réalités : ce que vous faites concrètement lorsque vous animez un groupe de jeunes. En effet, vous mettez sur pied des projets avec eux en tenant compte de leurs besoins ou de leurs intérêts; vous organisez concrètement la réalisation des projets et le déroulement des séances de travail, et, parfois, vous faites l'intermédiaire entre les jeunes et diverses instances.. Vous remplissez ainsi les trois fonctions de l'animateur !

Il est à relever que les trois fonctions (analyste/concepteur, médiateur, organisateur) ne sont pas séparées les unes des autres chronologiquement : dans la réalité, elles se mélangent souvent.

Nous allons maintenant examiner plus précisément le rôle de l'animateur au sein du groupe.

3.3 Rôle de l'animateur de groupe

Le rôle de l'animateur de groupe est de permettre à ce dernier d'exister harmonieusement et de réaliser ses objectifs. Cela paraît évident, mais comment cela se traduit-il concrètement ?
Pour réaliser cet objectif, l'animateur a besoin d'outils (c'est l'objet de cet ouvrage), mais aussi de certaines qualités et de certains savoirs-faire.

3.3.1 Styles et attitudes

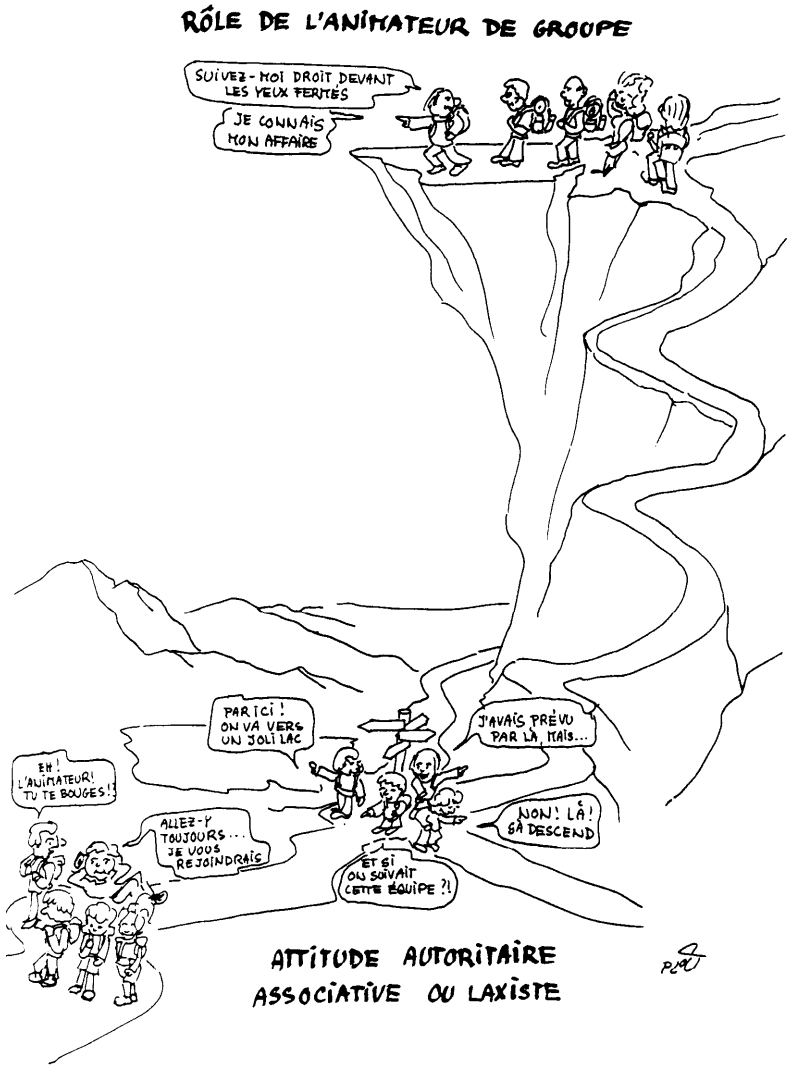
Parmi les différents styles d'animation, nous en retiendrons quatre qui sont les plus fréquents :

- *le style directif* : l'animateur sait où il veut aboutir et influence le groupe pour y arriver; il propose des solutions, il interromp une discussion qui ne concerne pas la problématique du moment... En bref, il dirige le groupe vers la réalisation de ses objectifs dans un esprit d'efficacité.
- *le style autoritaire* : l'animateur ne propose plus des solutions : il impose ses décisions, sa propre démarche ou son analyse; il

"désigne les volontaires" sans laisser de libre choix... Il décide des objectifs et des moyens de les atteindre.

- *le style associatif* : l'animateur implique le plus possible les membres du groupe lors des choix à faire et dans réalisation des objectifs; il cherche à donner à chacun la possibilité de s'exprimer et de collaborer à la réussite de l'action. Il demande l'avis des participants, attend d'eux des suggestions et il est prêt à remettre en question son avis ou ses propres objectifs.

- *le style laxiste** : l'animateur part du principe que c'est au groupe à se prendre en charge et qu'il n'est là que comme appui. Il laisse donc faire les participants comme ils l'entendent, sans contraintes. Il n'intervient que lorsqu'il l'estime nécessaire ou que la situation l'exige (parfois trop tard !).


RÔLE DE L'ANIMATEUR DE GROUPE
SUIVEZ-MOI DROIT DEVANT LES YEUX FERMÉS
JE CONNAIS MON AFFAIRE
PAR ICI ! ON VA VERS UN JOLI LAC
J'AVAIS PRÉVU PAR LÀ, MAIS...
EH ! L'ANIMATEUR ! TU TE BOUGES !
ALLEZ-Y TOUJOURS... JE VOUS REJOINDRAIS
NON ! LÀ ! ÇA DESCEND
ET SI ON SUIVAIT CETTE ÉQUIPE ?!
ATTITUDE AUTORITAIRE
ASSOCIATIVE OU LAXISTE

De fait, poussés à l'extrême, chacun de ces styles d'animation présente des dangers (manipulation, dictature, recherche à tous prix du consensus*, dissolution du groupe...). Pour être efficace, l'animateur doit savoir jongler avec l'un ou l'autre style.
En effet, la pratique montre qu'à certains moments, bien que par conviction l'on est plutôt de style associatif, il faut être directif ou encore autoritaire (notamment en cas de violences dans le groupe, par exemple). Mais il faut aussi parfois laisser aux participants le temps de souffler, de s'exprimer librement, voire de se défouler...

De plus, outre son style d'animation, l'attitude de l'animateur a son importance. Selon qu'il a une attitude de conseil ou d'interprétation, ou encore de compréhension ou d'aide, ou une attitude fermée, rejettante, le groupe évoluera différemment.
A ce propos, il pourra être utile de se reporter au chapitre 2.9, "écoute active" de la partie "pour aller plus loin".
Nous relèverons encore que styles et attitudes sont intimement liés aux qualités requises pour devenir un bon animateur de groupe.

3.3.2 Qualités requises

Animer un groupe requiert certaines qualités, préexistantes ou acquises dans le cadre de formations spécifiques (formation de base, formation de moniteurs...).

Parmi ces qualités, l'une des plus importantes est *la capacité à être lucide sur soi-même*, sur ses compétences, ses potentialités et ses limites. Une certaine maturité est donc nécessaire. Il importe en effet que l'animateur soit au service du groupe et non l'inverse; il a pour mission d'aider le groupe à progresser et non de chercher son identité dans l'exercice de la fonction d'animateur ! Il est toutefois évident qu'assumer des responsabilités dans un groupe est aussi une manière de grandir...

L'animateur doit encore pouvoir mettre entre parenthèses ses opinions pour laisser émerger celles des autres et doit reconnaître qu'il ne sait pas tout, qu'il a des limites comme chacun.

Pour bien accepter les autres, il doit être capable de s'accepter lui-même tel qu'il est; il doit aussi accepter d'évaluer régulièrement son action. A ce propos, le lecteur intéressé trouvera des grilles d'évaluation au chapitre 5.

Autres qualités requises, la capacité d'écoute et d'accueil, ainsi que la capacité à reformuler ce qui a été dit; un esprit de synthèse permet de clarifier et de résumer les interventions pour les replacer dans le contexte plus global du projet du groupe ou de la discussion en cours.

Il est évident que la capacité à vivre en collectivité, en groupe est une qualité essentielle ! Mais il n'est pas inutile de le rappeler... En outre, l'animateur doit faire montre d'une certaine capacité d'adaptation : en effet, le groupe nous mène

parfois sur des sentiers inconnus... Ce qui se vit dans l'instant peut parfois être plus important que ce que l'on avait prévu de faire !

Enfin, nous mettrons dans les qualités requises la capacité à s'interroger sur soi-même et le désir permanent de se former; même s'il s'agit plus d'un état d'esprit à avoir que d'une capacité technique, la démarche réflexive et formatrice est un pôle extrêmement important de la tâche d'un animateur... et nombreux sont ceux qui le négligent.

Nous pouvons retenir que l'animateur doit faire preuve
* de lucidité sur lui-même
* de maturité
* d'écoute et d'accueil
* de capacité à vivre avec les autres
* de capacité à s'interroger et à se former.

3.3.3 Savoir-faire

Animer un groupe requiert non seulement des qualités personnelles, mais aussi un savoir-faire qui peut s'acquérir, lui aussi, lors de formations spécifiques, organisées par les mouvements eux-mêmes ou par des organismes spécialisés.

* *Parler en public* : l'animateur prend fréquemment la parole au sein du groupe et il est donc nécessaire qu'il maîtrise un tant soit peu la communication verbale. Etre entendu, mais aussi compris, tel devrait être son souci à cet égard. L'animateur est appelé à transmettre des informations, parfois à faire un exposé : savoir contrôler son débit, la puissance de sa voix, sa respiration sont autant d'atouts précieux.

* *Etre garant du temps* : l'animateur doit veiller à faire respecter les horaires et à informer le groupe du temps qu'il a encore à disposition pou effectuer sa tâche. Il arrive très souvent que les discussions débordent du temps prévu à cet effet : c'est à l'animateur de rendre attentif le groupe au dépassement de temps, quitte à ce que les participants émettent le souhait de poursuivre en toute connaissance de cause !

* *Etre à l'écoute* : nous avons déjà eu l'occasion de relever l'importance de la capacité d'écoute de l'animateur pour aider le groupe, et ses participants, à progresser. Le lecteur pourra se reporter au chapitre 2.9, "l'écoute active", qui aborde cette dimension.

* *Savoir gérer les conflits* : l'animateur doit pouvoir sentir ce qui se vit au sein du groupe, percevoir les tensions, de manière à les gérer au mieux, de même que les conflits, pour le bien du groupe et de la réalisation de ses

objectifs.
Le lecteur se reportera au chapitre “gestion des conflits” pour approfondir cette question.

La maîtrise d’autres techniques, telle que l’utilisation de la vidéo, l’animation biblique, la prise de notes, etc peut se révéler nécessaire, mais dépendent des objectifs du groupe ou des intérêts de l’animateur. Par ailleurs, cet ouvrage recense un certain nombre de techniques d’animations qui vous permettront d’enrichir votre savoir-faire.

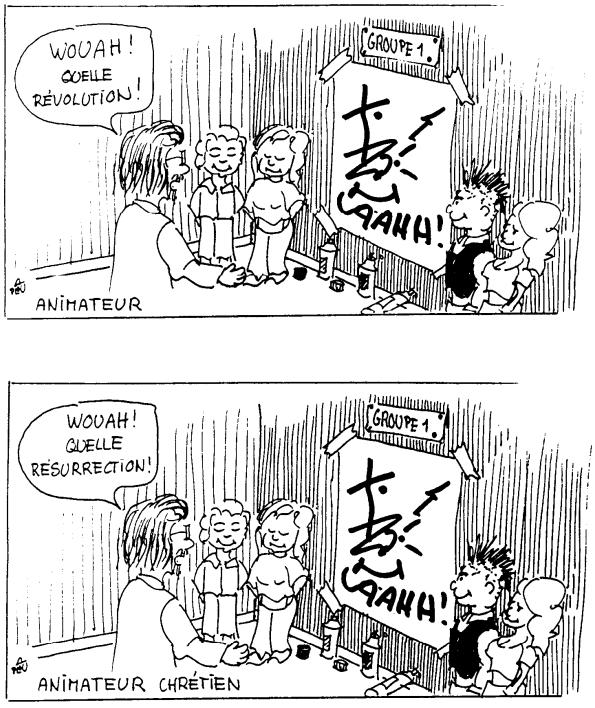
Nous retenons ici que l’animation de groupe requiert de la part de l’animateur
* certaines qualités personnelles
* certains savoirs-faire (techniques d’animation)

3.4 Quelques repères pour l’animateur chrétien

Le terme “chrétien” n’ajoute pas une qualité supplémentaire à celles de l’animateur et ne lui accorde pas plus de légitimité; le fait d’être chrétien n’en fera pas un meilleur animateur pour autant !
Cependant, le qualificatif “chrétien” fait expressément référence à une manière d’être et de faire des choix propres à un individu engagé dans sa foi chrétienne.

REPÈRES POUR L'ANIMATEUR CHRÉTIEN

CHERCHEZ LES DIFFÉRENCES !



Par ailleurs, du fait qu'il travaille surtout en milieu chrétien, l'animateur chrétien a des objectifs spécifiques liés à sa fonction : cela peut être la catéchèse, l'éducation à la foi, la liturgie ou la réflexion spirituelle, ou encore une présence d'Eglise dans certains milieux...
Mais quels que soient ses objectifs spécifiques et ceux du groupe, l'animateur chrétien s'inscrit dans une dynamique d'évangélisation qui vise à permettre à chacun de reconnaître la présence du Dieu de Jésus-Christ dans son existence et à percevoir la marque de l'Esprit qui nous guide.

Globalement, nous pouvons dire que l'objectif général de l'animateur chrétien est l'évangélisation.

3.4.1 Une attitude permettant de parler de la foi

Une grossière erreur consisterait à vouloir mettre du religieux partout, sous prétexte d'évangélisation : il s'agit en fait d'un bon moyen de bloquer les gens d'entrée . Par contre, en favorisant l'expression des participants sur leurs doutes, leurs désirs ou leurs convictions, l'animateur leur permet de prendre conscience du sens de leur existence et à faire le lien entre la vie et la foi.

Parler de la foi est un cheminement qui nécessite de pouvoir s'exprimer, se confronter et s'ajuster. Pour se dire, la foi a besoin d'espace et de temps; elle a besoin de s'incarner, de prendre corps. Parler de la foi n'est pas tenir un discours sur la foi : c'est parler de la manière dont la foi s'incarne dans notre vie...

A cet égard, l'attitude d'écoute de l'animateur est primordiale. En effet, l'animateur chrétien n'est pas celui qui sait tout et doit enseigner la bonne parole aux autres; il lui faut accepter ses propres limites et adopter une attitude de facilitateur. Il est un croyant qui chemine et invite les autres à cheminer ou à se mettre en route, et à chercher ensemble la Vérité. Il peut à l'occasion être amené à témoigner de sa foi et proposer le Dieu de Jésus-Christ à la liberté des autres, en acceptant aussi qu'il ne puisse pas être reçu...

Toutefois, si l'animateur ne doit pas avoir réponse à tout, il est important qu'il travaille sérieusement les thèmes débattus, même s'il ne les maîtrise pas complètement, quitte à faire appel à des personnes compétentes extérieures au groupe.

En outre, relevons que l'animateur chrétien possède des outils de référence à proposer pour aider chacun à se situer : l'Evangile et l'Eglise locale (il n'est pas coupé de la communauté des croyants...). Et si le groupe est prêt à l'accueillir, la prière permet de donner une dimension supplémentaire à l'expression de la foi.

Nous retiendrons que l'animateur chrétien est
* un facilitateur
* qui permet aux autres de découvrir le lien entre la vie et la foi,
* qui est appelé à témoigner de sa foi.

3.4.2 Inventer des manières de dire la foi

Ainsi que nous l'avons écrit précédemment, dire la foi c'est avant tout parler de la manière dont la foi s'incarne dans notre vie. Le christianisme n'est pas une somme de préceptes* ou de dogmes* à savoir par coeur; ce n'est pas plus un ordre de marche, et l'Evangile n'est pas un mode d'emploi de la vie chrétienne à suivre à la lettre : le christianisme est principalement une manière de vivre inspirée par l'Esprit et l'Evangile qui nous poussent toujours plus loin, qui nous amènent constamment à nous ajuster au réel pour y laisser grandir l'oeuvre d'amour de Dieu. Le chrétien est un témoin et un nomade pour lequel la foi est une boussole et non une certitude.

C'est pourquoi dans sa tâche d'évangélisation, l'animateur doit tenir compte du fait qu'il n'y a pas une manière univoque de dire la foi.
Selon qu'il travaille avec des adolescents ou des enfants, ou encore des adultes, il devra tenir compte des réalités propres à chacun et accepter qu'ils ne cheminent pas tous au même rythme ni de la même manière.

Ainsi le langage de la foi est-il sans cesse à inventer pour rejoindre chacun dans sa propre réalité; mais l'animateur n'est pas seul dans cette tâche : chacun, chaque participant contribue à dire le mystère du Christ là où il est, avec les mots qu'il possède... Le rôle de l'animateur consiste à faire émerger ces nouveaux langages et à faciliter le témoignage de chacun.

3.4.3 Les nouvelles formes de religiosité

Tous les participants d'un groupe n'en sont pas au même endroit dans leur parcours chrétien : ils sont plus ou moins engagés dans la foi... Et même si certains, surtout parmi les jeunes, semblent éloignés de l'Eglise traditionnelle, cela ne veut pas dire qu'ils rejettent toute forme de spiritualité. Ils expriment souvent de manière peu conventionnelle leur recherche de valeurs spirituelles par leur intérêt pour l'occultisme* ou la réincarnation, par exemple.

L'animateur chrétien doit prendre en compte cette dimension de la recherche de sens par l'individu et, surtout, il doit respecter la personne, quand bien même il n'approuve pas ses options. Personne n'a le droit, ni la capacité de juger de la foi de quelqu'un.

Par contre, certaines pratiques ou croyances peuvent mettre en danger la personne ou ses relations avec les autres; l'équilibre psycho-affectif peut être gravement perturbé, notamment à l'adolescence, et il est alors du devoir de l'animateur d'avertir les personnes concernées des dangers potentiels.

Il faut retenir ici que la recherche de valeurs spirituelles est en soi positive, mais qu'elle peut devenir dangereuse lorsque ces valeurs ou les structures qui les propagent sont aliénantes, enfermantes ou exagérément exclusives (exclusion, refus de la diversité). Il est alors du rôle de l'animateur de porter l'attention du groupe sur ce danger qui consiste à développer un esprit sectaire qui se traduit souvent par le refus de la différence, l'autosatisfaction ou la confiance aveugle en un leader "charismatique*".

3.4.4 Cinq repères pour cheminer vers la communauté chrétienne

Dans une optique d'évangélisation qui respecte la personne, on peut repérer cinq phases :

1) *accueillir* : il est nécessaire d'accueillir les personnes là où elles en sont maintenant, en respectant leur cheminement et leurs convictions.

2) *être solidaire* : le chrétien n'est pas hors du monde; il collabore avec les hommes de son temps et les institutions pour rendre le monde meilleur. Etre solidaire des autres, et du monde, passe par des actes concrets qui sont autant de témoignages.

3) *dire la Bonne Nouvelle de Jésus-Christ* : tout en respectant la liberté de chacun, il s'agit de permettre aux autres de rencontrer cette Parole de Vie; Parole qui jaillira à l'occasion d'un témoignage, d'une étude biblique, d'un partage de vie ou encore d'une discussion sur un sujet ou un autre...

4) *permettre de cheminer* : pour ceux qui souhaiteraient aller plus loin, il est nécessaire que l'animateur puisse proposer des groupes de cheminement vers la foi. Il est important de répondre à ce désir d'aller plus loin et, à cette occasion, de faire prendre conscience de la dimension communautaire de la foi.

5) *vers la communauté* : Cela peut être l'occasion de lancer un nouveau groupe ou d'orienter les jeunes vers d'autres groupes existants; groupes qui appartiennent à la communauté chrétienne, appelée à devenir évangélisatrice. (Cf. encyclique "Ad Gentes", N° 10-15 du Décret sur l'activité missionnaire de l'Eglise)